

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS -
FARMÁCIAS DO SESI**

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para obtenção de carga horária na disciplina CNM 5420 - Monografia

Por: Denise Maciel Augenstein

Orientador: Roberto Meurer

Florianópolis, Setembro de 1997

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 8,0 na disciplina
CNM 5420 - Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora: Roberto Merson

Prof.:

Presidente

Patrício F. F. Arienti

Prof.:

Membro

Lauro

Prof.:

Membro

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado forças para alcançar este objetivo.

A meus pais pela dedicação e estímulo.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram com incentivo a mais esta etapa da minha vida acadêmica.

SUMÁRIO

Lista de Tabelas	vi
Lista de Figuras	vi
Resumo	vii

CAPÍTULO I - PROBLEMÁTICA

1.1 - Introdução	08
1.2 - Formulação da Situação Problema	10
1.3 - Objetivos	11
1.3.1. - Geral	11
1.3.2. - Específicos	12
1.4 - Metodologia	12

CAPÍTULO II - UM PANORAMA DA EMPRESA E DO SETOR

2.1 - A Empresa	13
2.2 - O Setor	15
2.2.1 - Características do Setor	15
2.2.2 - Estrutura do Mercado	18
2.2.3 - Formação de Preços	21
2.2.3.1 - Fatores a serem considerados na definição de preços	23
2.2.3.2 - Métodos Gerais para Definição de Preços	28
2.2.3.3 - Formação de Preços nas Farmácias do SESI	31

CAPÍTULO III - ESTRATÉGIA COMPETITIVA SEGUNDO O MODELO DE PORTER

3.1 - Considerações Gerais	38
3.2 - As Cincos Forças Competitivas	39
3.2.1 - Ameaça de Novos Entrantes	39
3.2.2 - Rivalidade Entre as Empresas Existentes	45
3.2.3 - Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos	46
3.2.4 - Poder de Negociação dos Fornecedores	47
3.2.5 - Poder de Negociação dos Compradores	48
3.3 - Estratégias Competitivas Genéricas	49

CAPÍTULO IV - O MODELO PORTER E O SETOR FARMACÊUTICO

4.1 - A Evolução do Setor pelo Modelo de Porter	53
4.1.1 - Ameaça de Novos Entrantes	53
4.1.2 - Rivalidade Entre as Empresas Existentes	55
4.1.3 - Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos	59
4.1.4 - Poder de Negociação dos Fornecedores	59
4.1.5 - Poder de Negociação dos Compradores	60
4.2 - Estratégias Competitivas para o Setor	60

CAPÍTULO V - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 - Conclusão	62
------------------------	-----------

5.2 - Recomendações	63
---------------------	----

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
----------------------------	----

LISTA DE TABELAS

1. CUSTOS FIXOS
2. CUSTO MENSAL DE MÃO DE OBRA
3. CUSTO DE COMPRA DO ESTOQUE MENSAL
4. CUSTO TOTAL DA MERCADORIA
5. INDICADORES DE VENDA
6. PREÇO DE VENDA (RECEITA OPERACIONAL)

LISTA DE FIGURAS

1. FATORES QUE AFETAM AS DECISÕES SOBRE PREÇOS
2. CURVA DE DEMANDA PARA A MAIORIA DOS BENS
3. FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA

RESUMO

A rede de farmácias do SESI atua no comércio varejista de medicamentos, produtos farmacêuticos e artigos correlatos desde 05 de novembro de 1975. Nestes 21 anos, esta rede vem acompanhando o crescimento do setor, possui atualmente 58 farmácias.

Com relação à estrutura de mercado, essa empresa pode ser enquadrada, segundo as diferentes óticas, como concorrente monopolística e competitiva diferenciada.

É, através dos preços que a empresa recupera os seus gastos, obtém lucros, e viabiliza sua permanência no mercado, logo a formação de preços dos serviços e produtos oferecidos por esta rede deverá constar neste trabalho.

As cinco forças competitivas (ameaça de entrada, pressão de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e intensidade da rivalidade entre os concorrentes) estudadas por Michael Porter também são responsáveis, pela manutenção ou pelo desaparecimento das empresas assim o presente trabalho procurará avaliar como estas forças tem influenciado as ações das firmas estabelecidas neste setor e como a rede de farmácias do SESI as têm enfrentado. O padrão de concorrência e a estratégia competitiva adotada são reflexos da estrutura identificada.

CAPÍTULO I

PROBLEMÁTICA

1.1 - Introdução

O estudo realizado na rede de Farmácias do SESI permite tecer algumas considerações a respeito da empresa e do mercado varejista de medicamentos, produtos farmacêuticos e artigos correlatos da Grande Florianópolis.

O posicionamento desta rede na estrutura de mercado segundo a ótica microeconômica, classifica a rede de Farmácias do SESI como empresa concorrente monopolística, por esta atuar num mercado altamente competitivo, onde as muitas firmas existentes oferecem produtos substitutos próximos.

A concorrência cada vez mais acirrada, procura beneficiar-se das facilidades oriundas do emprego de novas tecnologias, busca desempenhar com maior agilidade e eficiência suas tarefas.

Atualmente, o setor de farmácias e drogarias conta com empresas especializadas na elaboração de software desenvolvido com objetivo de facilitar o gerenciamento de farmácias. Segundo o Sr. Adilson responsável pela EdM Informática, as farmácias não informatizadas chegam a comprometer até 30% da sua capacidade de vendas por falta de produtos nas prateleiras. Isto pode ocorrer quando o capital de giro está comprometido em estoques de produtos com baixa rotação ou não há informação sobre o desempenho de cada produto. Enfim, sua empresa desenvolveu um software que tem solucionado grande parte dos 5 problemas básicos de gerenciamento, sendo eles: controle de estoque, controle de compras, atendimento ao consumidor, controle de convênios e controle de preços. No que diz respeito ao controle de estoque, desenvolveu-se um sistema que permite o registro de cada operação de venda definindo a demanda máxima por cada produto calculando a quantidade ideal dos produtos que deve ser mantida na prateleira. A reposição dos produtos se dá a qualquer tempo com a utilização do pedido eletrônico. Este sistema contribui também para agilizar o atendimento ao consumidor pois informa ao balconista preços, descontos e disponibilidade dos

produtos desejados além de informar se o cliente está em débito com a farmácia e se ele está autorizado a comprar. O sistema dispõe também de informações relativas a controles de vendas a convênios e permite uma atualização automática de preços.

A estratégia competitiva adotada por esta rede reflete seu posicionamento frente aos seus concorrentes. Neste sentido, a rede de farmácias do SESI optou por competir basicamente através de preços e diferenciação de seus serviços, como forma de enfrentar a competição do comércio de medicamentos, produtos farmacêuticos e artigos correlatos.

A estratégia de diferenciação adotada pela empresa assume a forma de campanhas publicitárias, atividades promocionais, esforços de identificação da marca e localização geográfica de enfoque.

De outro lado, pretende-se analisar quais as variáveis que influenciam na formação de preços de um produto, certamente a determinação do preço de um bem varia de um para outro. Para que se determine um preço é interessante adquirir um maior conhecimento sobre o assunto no sentido de saber como evoluíram as idéias econômicas e de que forma são utilizadas nos dias atuais. Afora isto, torna-se importante ter em mente que o preço de um produto depende do mercado no qual está inserido.

Enfim este trabalho contém informações sobre, como se dá a concorrência no setor de farmácias e drogarias, o mercado em que este setor está inserido e como se chega a formação dos preços de seus produtos podendo beneficiar aos que já se encontram em pleno exercício de suas atividades na farmácia e àqueles que pretendem começar.

1.2 - Formulação da Situação Problema

Fundado em 1946, o Sesi - Serviço Social da Indústria, é uma empresa que recebe uma contribuição obrigatória das Empresas de Atividade Industrial, possui diversas unidades em todo o Brasil. Tem em Santa Catarina um Departamento Regional (fundado em 1951), que é responsável pela gerência de todas as unidades (tanto da área comercial Farmácias e Serviços de Alimentação), quanto da área social (Centro de Atividades) dispostas em Santa Catarina. A área social tem sua receita incrementada pela Arrecadação Compulsória das Empresas de Atividades Industriais, já a área comercial tem de ser totalmente auto-sustentável.

Esta entidade então poderá se beneficiar deste estudo que procurará responder as seguintes questões:

- Quais medidas vem sendo tomadas com o objetivo de enfrentar as forças competitivas?
- Como a formação de preços deste setor pode influenciar na conquista de seus clientes?

Para o setor de farmácias e drogarias as inovações hoje devem corresponder cada vez mais à expectativa do consumidor. Por isso, as grandes redes do setor procuram cada vez mais melhorar a qualidade de seus serviços observando as novas tendências e atendendo o mercado cada vez mais exigente

Esta realidade torna-se de fácil visualização, ao observar-se neste setor que já há diversas redes de farmácias propensas a investir mais no estabelecimento, investindo em tecnologia, na automatização de seus serviços, buscando mais eficiência no controle de seus estoques, melhoria de seus serviços oferecidos procurando dotar a empresa da competitividade necessária para manter e conquistar novos clientes.

Se comparamos os dados contidos na Sondagem Conjuntural das pequenas empresas do comércio varejista de Santa Catarina publicados pelo SEBRAE em Abril de 1996 e Julho de 1996, constataremos que até Abril/96 100% das empresas pesquisadas, do setor de farmácias e drogarias, recorreram a financiamentos com o objetivo de aumentar o capital de giro. Já os

financiamentos obtidos no período seguinte tiveram parte dos recursos (28,6%) destinados a investimentos no estabelecimento.¹

As empresas devem estar preparadas para enfrentar as forças competitivas: os entrantes em potencial, compradores, fornecedores, substitutos e concorrentes. Para isso deverão formar um conjunto de estratégias que poderão ser utilizadas a fim de melhor concentrar seus esforços em pontos fortes e fracos.

Desta maneira, as empresas podem contar com diversos tipos de estratégias, tais como: publicidade, pesquisa e desenvolvimento, planejamento, baixos custos entre outras.

A análise do perfil dos principais concorrentes auxilia na determinação da capacidade de ação/reação dos concorrentes. A análise de estrutura deste setor (Farmácias e Drogarias) e dos concorrentes que deles participam viabiliza uma formulação de estratégias.

Resumindo todas as tendências e movimentos que este setor tem vivido, chega-se a uma conclusão inequívoca. Só os competentes sobreviverão.

1.3 - Objetivos

1.3.1. - Geral

- Avaliar as estratégias utilizadas pela rede de farmácias do SESI, com base no modelo de Porter, bem como as características estruturais básicas que determinam no setor de farmácias e drogarias o conjunto das forças competitivas.

¹ Acreditamos que possa haver algum problema nas informações contidas nos dados da Sondagem Conjuntural, pois a mudança relativa aos objetivos de financiamentos em quatro meses foi muito grande.

1.3.2. - Específicos

- Analisar quais são as estratégias competitivas aplicadas pelas unidades de Farmácias do SESI;
- Verificar se as estratégias adotadas pela rede de Farmácias do SESI estão contribuindo como elemento estratégico na melhoria dos serviços oferecidos;
- Identificar em que tipo de mercado o setor de farmácias e drogarias está enquadrado;
- Apresentar uma revisão bibliográfica sobre a formação de preços e identificar qual é o método utilizado pela rede de farmácias do SESI.
- Revisão bibliográfica sobre as forças competitivas.

1.4 - Metodologia

Todos os métodos utilizados neste trabalho servirão para identificar a importância de se aplicar estratégias que tornam a empresa mais eficiente e conseqüentemente mais rentável.

As características do setor foram identificadas a partir de entrevistas com diversos empresários do ramo, bem como informações obtidas junto ao SEBRAE.

A análise de tipologia do mercado teve por base alguns aspectos considerados pela Microeconomia Tradicional bem com a classificação proposta pelos Teóricos da Organização Industrial.

As Teorias relativas à formação de preços estão baseadas em diversos autores.

Para a análise das forças competitivas e estratégias genéricas foi utilizado como principal referencial teórico o Modelo de Porter. Após este estudo identificou-se as principais forças competitivas do setor e buscou-se identificar a melhor estratégia.

CAPÍTULO II UM PANORAMA DA EMPRESA E DO SETOR

2.1 - A Empresa

O Serviço Social da Indústria (SESI) foi criado pela Confederação Nacional da Indústria em 1º de Julho de 1946. Desde então, o SESI, Empresa Privada de Direito Público vem atuando praticamente em todo o território nacional, dirigindo os seus recursos para a classe trabalhadora, visando complementar os benefícios sociais oferecidos pelo Estado. O SESI tem como finalidade prestar serviços nas áreas de saúde, educação, lazer, serviço social e alimentação. O SESI atende aos trabalhadores da indústria, das comunicações, da pesca e seus dependentes diretos.

Em 1951, através da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC), foi criado o Departamento Regional do SESI, que não parou de crescer em tamanho e serviços oferecidos desde então.

Com base nos problemas sociais de ordem primária, como a falta de recursos médicos e odontológicos, de assistência alimentar e outras, foram sendo instalados os atuais Centros de Atividades (CAT) nos principais pólos industriais. Segundo os dados contidos no histórico desta entidade, os Centros de Atividades eram unidades pequenas mas que muito ajudaram a classe trabalhadora nas décadas de 50/60 proporcionando assistência médica, odontológica, orientação e educação social, assistência farmacêutica e outros.

O SESI - Departamento Regional de Santa Catarina, localizado na Rodovia Admar Gonzaga, 2765, km 2,7, no Bairro Itacorubi, Florianópolis, é composto atualmente pelas áreas social e comercial.

A área comercial atende à comunidade em geral, sendo atualmente composta de: Farmácias e Serviços de Alimentação, espalhados em unidades pelo Estado. As Farmácias procuram ter sempre os preços mais acessíveis à população em geral, enquanto os Serviços de Alimentação, através das nutricionistas responsáveis procuram oferecer aos trabalhadores uma refeição balanceada e de baixo custo para os empresários.

Tendo em vista que, a Área Comercial desta Entidade não pode contar com a contribuição obrigatória das empresas de Atividade Industrial, pois a mesma é destina-se à Área Social, fica evidente a necessidade de aumentar sua eficiência, adquirir mais qualidade e flexibilidade no atendimento às exigências dos clientes e adequar sua capacidade de prestação de serviços à sofisticação do mercado.

Com isso a conquista de novos mercados foi a consequência natural. Hoje a rede de Farmácias do SESI em Santa Catarina conta com unidades espalhadas por todo o Estado com lojas no Norte, Sul, Oeste de Santa Catarina, na Região Serrana, no Vale do Itajaí e na Grande Florianópolis.

Segundo o gerente geral da rede de farmácias do SESI, esta empresa teve um crescimento real em relação às vendas na última década de aproximadamente 50%.

Sua principal concorrente segundo uma pesquisa elaborada pela Mapa Pesquisa e Marketing Direto, realizada em Janeiro de 1997, é a rede de Drogarias Catarinense. Verificou-se também através da referida pesquisa que ambas gozam de excelente imagem junto ao público pesquisado. Os pontos de destaque na avaliação da rede SESI são: confiança/tradição, bom atendimento e disponibilidade de farmacêutico que dê orientações. Observou-se que, dentre o trinômio determinante da preferência por uma farmácia (atendimento, preços e disponibilidade dos medicamentos procurados), a rede de farmácias do SESI destaca-se no atendimento, como um dos itens onde é melhor avaliada. Os itens disponibilidade dos medicamentos procurados e preços embora bem avaliados não são destaque na imagem do SESI, comparado a outros itens citados. No caso da Drogaria Catarinense, além da confiança e tradição, a variedade e disponibilidade de medicamentos e outros artigos são alguns dos fatores que compõem o seu ponto forte.

Preocupada com a segmentação do mercado, a rede de farmácias do SESI procurou nos últimos anos direcionar seus serviços por faixa etária, renda e classe social, com isso busca acompanhar as tendências do mercado e conquistar novos clientes.

Na Grande Florianópolis, as lojas desta rede estão estrategicamente localizadas: A FM 24 horas, está localizada no Centro e está próxima do Hospital Celso Ramos tendo como público alvo, idosos com idade superior a 50 anos, em sua maioria aposentados com um bom poder aquisitivo, bem como alguns dos doentes que vão ao hospital. Já a FM da UFSC possui

uma clientela mais jovem em sua maioria estudantes da Universidade, a FM Celos I, por estar localizada nas dependências da CELESC no Itacorubi, tem 98% de seus clientes formados pelos próprios funcionários da CELESC, são clientes de alto poder aquisitivo, os 2% restantes são moradores das redondezas (Parque São Jorge e Itacorubi) e que tem conhecimento desta farmácia; a FM João Pinto, esta localizada próxima ao Terminal Cidade de Florianópolis, tendo como principal clientela trabalhadores, em geral de menor poder aquisitivo.

As unidades estão amplamente informatizadas, cada uma delas tem a possibilidade de emitir pedidos diários a seus fornecedores para a reposição de seus estoques, pois toda a venda é registrada pelo controlador eletrônico viabilizando uma posição sempre atualizada do estoque.

2.2 - O Setor

2.2.1 - Características do Setor

Segundo Manuel de Souza Gomes Júnior autor do livro ABC da Farmácia, a farmácia exerceu ao longo dos tempos como ainda exerce, principalmente em algumas das cidades do interior brasileiro, uma função social de importantíssima relevância, a de centro de irradiação cultural. Pois quando os meios de comunicação ainda eram escassos, era nas Farmácias que as pessoas procuravam novidades e notícias do mundo. Enfim, antigamente as Farmácias não serviam apenas para que as pessoas buscassem remédios a fim de curarem suas enfermidades, serviam também de centro de aglomeração e sociabilidade.

Hoje, a civilização possui mecanismos de comunicação mais eficientes e rápidos, porém a farmácia ainda é considerada elemento precioso no que se refere a saúde, sendo também capaz de realizar papel de grande relevância à populações carentes de assistência sanitária direta.

Segundo GOMES (1988, p. 28) “a farmácia pode funcionar sobre três aspectos fundamentais, diretamente ligados à Saúde Pública, a saber:

1. Como Centro de Educação

- a) distribuição de material enviado por órgãos sanitários, sociedades assistenciais etc.;
- b) colocação de cartazes, material de educação sanitária;
- c) distribuição entre médicos de material de saúde;
- d) participar das campanhas municipais, estaduais e federais de Saúde;
- e) procurar promover, oralmente ou por impressos, assuntos de profilaxia (higiene geral, fossas, água potável etc.);
- f) explicar efeitos tóxicos dos entorpecentes, psicotrópicos, substâncias que induzem ao hábito, substâncias responsáveis pela dependência;
- g) difundir efeitos nocivos dos saneantes.

2. Como Centro de Saúde

- a) posto gratuito de imunização, em colaboração com órgãos de Saúde Pública;
- b) aluguel de balanças para bebês, pesagens gratuitas etc.

3. Como Centro de Atendimento de Urgência

- a) curativos, pensos, injeções etc.;
- b) socorros médicos, hemorragias, asfixia etc.;
- c) mordeduras de cobras, de insetos etc.”

As atividades do SESI, Empresa Privada de Direito Público, mais conhecida por seu nome fantasia Farmácias do SESI, estão basicamente voltadas para o ramo de comércio de: medicamentos, produtos farmacêuticos e artigos correlatos, oferece também a seus clientes artigos de higiene e limpeza, produtos dietéticos, vitaminas e alimentos energéticos e protéicos.

Hoje, a estabilização alcançada com o Plano Real, trouxe novos desafios ao varejo: os consumidores estão mais exigentes e a competitividade anda mais severa, com novos formatos e novas marcas surgindo a cada dia.

Esta afirmação é de fácil entendimento se tomarmos por exemplo a maior rede de farmácias do Nordeste, a Pague Menos. Segundo reportagem da revista Exame de 15 de janeiro de 1997, as lojas desta rede não são nada convencionais pois além de comercializar medicamentos, recebem contas de luz e prestam outros serviços como a venda de vales transporte. Assim atraem muita gente e em 1996 a Pague Menos faturou 108 milhões de dólares.

Investir no setor de farmácias e drogarias é, antes de tudo aceitar o desafio de participar de um mercado altamente competitivo. É essencial neste tipo de negócio conscientizar-se de que este exige um constante aprimoramento técnico e um planejamento detalhado.

A melhor oportunidade deste setor encontra-se em áreas comerciais com grande fluxo de pessoas, onde a oferta de medicamentos é fraca, ou em áreas residenciais de alta densidade populacional. Podemos ainda considerar como um bom “ponto” comercial localizações próximas a hospitais e casas de saúde. Segundo informações cedidas pelo SEBRAE a Organização Mundial da Saúde realizou um estudo e chegou a conclusão que a área de abrangência de atendimento de uma farmácia deve ter pelo menos 10 mil clientes potenciais para que o investimento tenha mais chances de auferir uma boa rentabilidade..

Enfim, neste setor uma boa localização geográfica e a capacidade de diversificação são as principais variantes que o empreendedor deve considerar ao tentar ingressar neste ramo ou expandir seu negócio, não deixando de considerar também o ambiente e a infra-estrutura.

De uma maneira geral, a disposição física de uma Farmácia esta resumida em um balcão para separar os medicamentos da área de atendimento. Ficando atrás do balcão, estantes com os produtos. Nos fundos do estabelecimento, costuma ficar a sala de atendimento da farmácia, como aplicações de injeção e troca de curativos.

A venda dos produtos deste setor sofre o efeito da sazonalidade da seguinte maneira, alguns medicamentos são mais consumidos em um época no ano do que em outras, como é o caso de produtos como, antigripais e vitaminas no inverno ou dos hidratantes, anti-diarreicos, soro, no verão.

2.2.2. - Estrutura do Mercado

Segundo Pindyck e Rubinfeld (1994, p. 13) “Um mercado é um grupo de compradores e vendedores que interagem entre si, resultando na possibilidade de trocas”.

Na prática percebemos a complexidade desta questão visto que a interação destes agentes dá origem ao mercado sendo que os compradores procuram atingir a máxima satisfação na aquisição de bens e serviços ao menor preço, visto que sua renda é limitada, enquanto os vendedores procuram vendê-los ao maior preço possível, ou seja, preço e quantidade demandada de bens e serviços variam inversamente, originando a necessidade de se chegar ao preço de equilíbrio.

Os mercados então situam-se no centro das atividades econômicas, sendo assim, o conhecimento sobre o modo de funcionamento destes servirá de base para que os empreendedores possam tomar suas decisões. Mercados integralmente competitivos possuem um número de compradores e vendedores tão vasto que nenhum deles individualmente conseguirá causar impacto significativo sobre os preços, fazendo com que prevaleça um único preço neste tipo de mercado.

Agora, dentro de uma empresa as decisões referentes ao preço, investimentos e níveis de produção dependem tanto do comportamento de seus concorrentes quanto da estrutura de mercado.

Sabemos que os estudos relativos à estrutura de mercado realizados tanto pela Microeconomia tradicional quanto por teóricos da Organização Industrial, como Guimarães, foram desenvolvidos com a finalidade de prestar subsídios à análise do setor industrial, porém como há diversas práticas comuns, ou seja, que ocorrem tanto para o setor industrial quanto para o setor de comercialização, julgamos necessária a análise e classificação do setor de farmácias e drogarias dentro destas diversas estruturas.

Para a microeconomia tradicional, a organização do mercado está disposta da seguinte maneira: Mercados de Concorrência Perfeita, Mercados de Monopólio Puro, Mercados de Concorrência Monopolística, Mercados de Oligopólio, considerando para isto entre outros

fatos, o número de agentes econômicos (compradores e vendedores) o tipo de produto e a quantidade demandada e ofertada.

A **concorrência perfeita** possui as seguintes características:

- * Cada agente econômico é muito pequeno quando relacionado ao tamanho do mercado, sendo assim, não conseguirá influenciar no preço de mercado. Pela ótica dos compradores percebe-se que qualquer movimento no consumo tomado individualmente não se faz sentir pelos vendedores eliminando assim o poder de barganha dos compradores, e variações individuais na produção, também não são suficientes para que os vendedores possam influenciar no preço de mercado.
- * Os produtos ofertados são homogêneos o que torna inviável a prática de preços diferentes dos estabelecidos pelo mercado através da implementação da diferenciação dos produtos e faz com que os compradores sejam indiferentes quanto à escolha de seus fornecedores.
- * Há livre mobilidade de recursos, ou seja não há barreiras à entrada ou à saída.
- * Os agentes do mercado contam com um perfeito conhecimento deste.

O **monopólio puro** representa a forma mais clara de poder, tendo como característica básica a inexistência de concorrentes, ou seja, há um único vendedor no mercado, existem altíssimas barreiras à entrada e o produto ofertado é completamente diferenciado. O monopolista tem total poder na determinação do preço.

Os mercados de **concorrência monopolística** contam com um grande número de compradores e vendedores, característica comum à **concorrência perfeita**, porém os produtos fabricados ou comercializados não são homogêneos, há uma diferenciação, porém com um número considerável de substitutos próximos.

De acordo com Garófalo (1986, p. 418) trata-se de: “Um regime de preços ou estrutura de mercado na qual existem muitas firmas produzindo e vendendo produtos substitutos próximos porém não perfeitos”.

Outra característica importante deste tipo de mercado é a relativa facilidade com que empresas estabelecidas podem se retirar, caso seus produtos não ofereçam mais a lucratividade esperada, como a facilidade com que novas empresas venham a se estabelecer.

Segundo Pindyck e Rubinfeld (1994, p. 554) “medicamentos para gripe e muitos outros itens que são encontrados em uma farmácia são vendidos em mercados monopolisticamente competitivos. Como também a maior parte do comércio varejista, uma vez que mercadorias são comercializadas por diversas lojas, as quais competem entre si, diferenciando seus serviços de acordo com o local, disponibilidade e habilidade de seus vendedores, condições de crédito etc.”

O **oligopólio** se caracteriza por um pequeno grupo de empresas que detém um alto poder de influência nos preços de mercado, visto que são responsáveis pela totalidade ou pela maior parte da produção. Porém este mercado não permite que os vendedores negligenciem a contribuição do todo, ou seja, antes de se efetivar determinadas ações as empresas que fazem parte deste mercado devem verificar de que forma suas ações poderão afetar os concorrentes e como estes reagirão.

Teóricos da Organização Industrial também classificaram a organização do mercado e com uma nomenclatura bastante parecida com a da microeconomia tradicional. Sendo ela:

Indústria Competitiva - Nestas indústrias as firmas marginais apresentam uma taxa de lucro nula ou um pouco maior que “zero”, porém elas respondem por uma parcela considerável da produção. Podemos caracterizá-la também pela inexistência de barreiras à entrada, produção de serviços/produtos homogêneos e pela regulação através da variação dos preços.

Indústria Competitiva Diferenciada - Esta indústria possui basicamente as mesmas características da Indústria Competitiva, com a seguinte diferença: a competição das empresas deixam de ter nos mecanismos de variação de preços sua maior estratégia e passam a utilizar com mais frequência mecanismos de diferenciação.

Indústria de Oligopólio Homogêneo - Nestas indústrias as barreiras à entrada não são negligenciáveis, há diferenciais significativos de custos o que viabiliza o aparecimento de economias de escala. Não há competição por preços, nem esforço de venda, as firmas marginais possuem maior resistência financeira visto que suas taxas de lucro são significativas.

Indústria de Oligopólio Diferenciado - Esta estrutura de mercado apresenta as mesmas características da Indústria de Oligopólio Homogêneo acrescentando a estas o fato de utilizar-se da diferenciação como forma de competição.

Se tomarmos como base a classificação da Microeconomia Tradicional quanto à organização do mercado, iremos enquadrar o setor de farmácias e drogarias no mercado de Concorrência Monopolística, visto que este setor possui um grande número de firmas e um grande número de consumidores, a entrada de novas firmas não é limitada. A diferenciação deste setor tem como objetivo a conquista de um número maior de clientes, que costumam valorizar um bom atendimento, preços mais em conta, boa localização e outras variáveis.

Além de competirem através de preços, as empresas estabelecidas neste setor competirão também através da diferenciação de seus serviços.

Segundo a classificação dos teóricos da Organização Industrial este setor possui características que se aproximam da competitiva diferenciada.

2.2.3 - Formação de Preços

Desde 1994 a economia brasileira vem sofrendo um processo de estabilização dos preços, sendo assim, as políticas para determinação de preços em uma empresa deve considerar todas as consequências, principalmente no que tange à sua rentabilidade.

A permanência de uma empresa no mercado bem como a aceitação de seu produto está diretamente ligada ao preço e é através deste que ela pode recuperar seus gastos e obter lucros. Sendo assim torna-se útil fazer uma revisão bibliográfica sobre “formação de preços”, como também verificar como esta se dá na prática.

A interdependência das atividades econômicas foi explicada por autores da Escola Neoclássica como: Walras, Menger e Jevons.

Para Jevons a formação de preços é justificada pela Teoria da Utilidade dos Bens, ou seja, se as mercadorias possuem um valor de uso, possuirão também um valor de troca. O valor do trabalho, segundo Jevons não deveria ser incorporado ao preço da mercadoria.

Jevons afirmou que a fim de maximizar sua satisfação o indivíduo extrai utilidade do consumo de mercadorias e o grau máximo desta satisfação pode ser verificada através das razões entre a utilidade marginal e os respectivos preços das mercadorias, quando em igualdade.

Menger formulou sua teoria sobre a formação de preços com base nas leis da procura e oferta e relacionou o valor das mercadorias às forças do mercado. A moeda era vista como uma mercadoria especial visto que além de ser usada nas relações de troca também servia como parâmetro para as trocas.

Segundo este autor a formação de preços se dá em função do limite que há na troca de mercadorias, ou seja, é o resultado do empenho mútuo das forças dos agentes econômicos envolvidos, pois eles sabem de suas reais necessidades, da utilidade do bem estando dentro deste os limites em que irão realizar a troca. Enfim, supomos que há dois permutadores, cada qual com um bem que possui determinada utilidade, conseqüentemente determinado valor. Porém para que ambos se sintam plenamente satisfeitos, cada um precisará de uma parte do bem do outro. Dar-se-á então a troca, porém antes desta se efetivar cada permutador já possui um limite no qual se dará o preço, ou seja, quanto cada um aceita ceder de seu bem em troca do outro.

Walras sintetiza sua teoria sobre a formação de preços com base na Teoria da Raridade dos Bens, ao formular sua teoria o autor afirma que a utilidade do bem não é o bastante para que haja valor, é necessário também que o mesmo exista em quantidade limitada, isto é, que seja raro. As relações de valor de troca (preços) entre a oferta e a da demanda efetiva se darão no mercado.

Por exaltar o valor de troca é que a raridade das mercadorias determina a formação dos preços, Walras coloca no auto-restabelecimento (baseado na teoria do Equilíbrio Econômico Geral) a solução para os desequilíbrios dos preços no mercado. Os preços correntes de equilíbrio seriam então aqueles encontrados assim que a demanda e a oferta se igualarem.

Enfim, os autores acima mencionados tratam basicamente a formação de preços como um fator relacionado a necessidade de satisfação humana com base no grau de utilidade e na quantidade consumida de um bem.

Podemos entender “preço” como uma relação entre o dinheiro e a unidade de serviço, isto é, a quantia de dinheiro que servirá de pagamento pelo benefício de possuir ou fazer uso de uma unidade do serviço, unindo os seguintes agentes econômicos (produtores e consumidores).

Segundo Dowsleu (1980, p. 20) “as decisões relativas à formação de preços em uma empresa são afetadas por diversos fatores e possuem vários objetivos táticos tais como:

- incrementar as vendas;
- aumentar os resultados;
- apoiar no crescimento operacional da empresa e na maior penetração do produto no mercado;
- evitar a entrada de novas empresas na indústria;
- partir para uma guerra de preços com as empresas rivais;
- precificar um novo produto”.

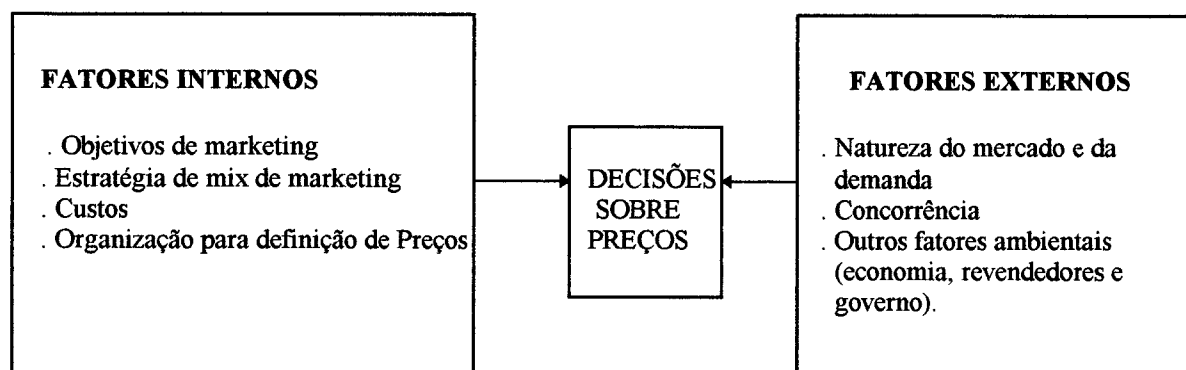
Com base nos fatores acima, concluímos que a “política de preços” de uma empresa deverá condicionar o processo decisório da mesma.

Segundo Kotler e Armstrong (1993, p. 216) “os erros mais comuns são: preços que não são revisados com a frequência necessária para refletir as mudanças no mercado, preços que não levam em consideração o restante do mix de marketing, e os preços que não são suficientemente variados para os diferentes itens do produto e segmentos do mercado”.

2.2.3.1. - Fatores a serem considerados na definição de preços

Fatores internos e externos afetam diretamente as decisões relativas aos preços de uma empresa.

FIGURA 1 - Fatores que afetam as decisões sobre preços



Fonte: Kotler, Philip. Princípios de Marketing. Rio de Janeiro, 5a. edição, 1993, p. 216.

Fatores Internos

- Objetivos de Marketing

A política de preços definida por uma empresa deverá estar embasada na estratégia de seu produto e quanto maior for a clareza de seus objetivos (sobrevivência, maximização dos lucros atuais, liderança na participação do mercado, liderança na qualidade do produto) maior será a facilidade na tomada de decisões de preços.

- Estratégia de Mix de Marketing

O mix de marketing é formado por diversos elementos que influenciam nas decisões sobre o preço. Por exemplo, a decisão de alcançar uma posição elevada em relação à qualidade de seu produto, faz com que a empresa venha a arcar com custos mais altos o que elevará os preços. Enfim, o preço no exemplo citado não serviu de fator para o posicionamento do produto no mercado sendo assim, elementos como: qualidade, distribuição e promoção influenciam fortemente nas decisões deste. Agora, quando os preços funcionam como fator de posicionamento do produto no mercado as decisões relativas aos outros elementos serão afetadas.

- Custos

As empresas devem estabelecer preços para seus produtos que tragam um retorno razoável pelo seu esforço e risco e que cubram as despesas relativas à distribuição, produção e vendas.

Os custos podem funcionar como elemento principal dentro de uma estratégia de preços, ou seja, a empresa reduz ao máximo seus custos a fim de oferecer no mercado seus produtos com menores preços resultando maiores vendas e conseqüentemente maiores lucros para a empresa.

Tipos de Custos

O **custo total** da produção tem dois componentes: o **custo fixo**, que será incorrido independentemente do nível de produção que seja obtido pela empresa, podendo ser controlado a longo prazo porém não variando a curto prazo, e o **custo variável** que varia conforme o nível de produção.

Segundo Kotler (1993 - p. 217) “ se os custos de produção e venda de uma empresa são maiores do que os de seus concorrentes, ela terá de cobrar um preço mais alto ou obter menores lucros, criando assim, uma desvantagem competitiva”.

Os custos também sofrem variações decorrentes dos níveis de produção e pela experiência de produção conquistada pela prática.

Fatores Externos

- Mercado e Demanda

Enquanto os custos orientam no estabelecimento de um preço mínimo, o mercado e a demanda orientam o preço máximo, sendo assim, os responsáveis pela definição dos preços

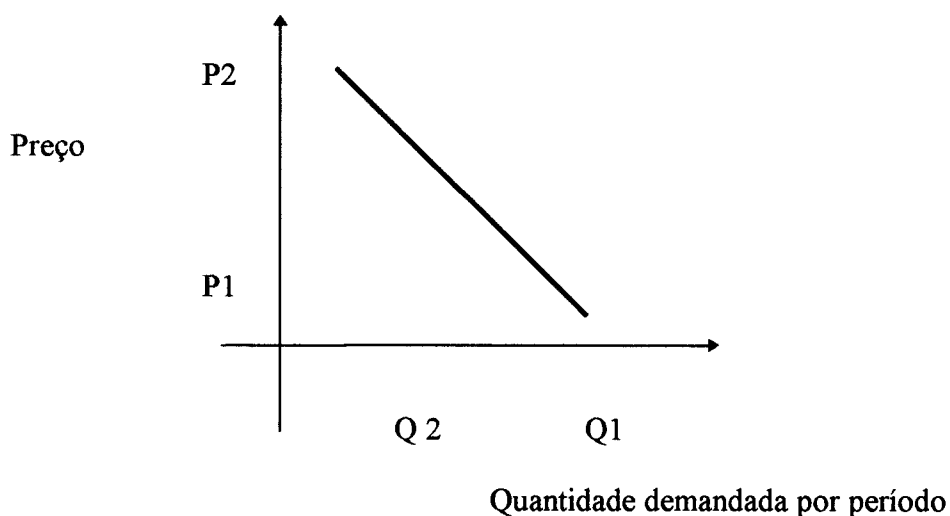
deverão também saber avaliar com precisão a relação entre o preço e a demanda de seu produto de acordo com o mercado em que o mesmo está inserido.

A empresa ao estabelecer o preço de seus produtos deve levar em consideração a percepção que os consumidores possuem em relação ao preço e como esta afeta a decisão de compra. Isto porque o valor que os consumidores conferem aos produtos, não estão ligados exclusivamente ao benefícios reais mas também aos percebidos. Se a empresa estabelecer um preço muito acima do valor percebido pelos consumidores, estes não o comprarão e se o preço estiver abaixo do valor percebido a empresa incorrerá na perda de oportunidades de lucro.

Segundo Kotler (1993 - p. 22) “Preços orientados para o consumidor significam que o profissional de marketing não pode projetar um produto e um programa de marketing e depois definir o preço. Um bom preço começa com a análise das necessidades do consumidor e suas percepções de preços. O preço deve ser considerado juntamente com outras variáveis do mix de marketing antes que o programa de marketing seja definido”.

Pelo acima exposto concluímos que o nível de demanda de um produto normalmente se modificará cada vez que a empresa altera seus preços.

FIGURA 2 - Curva de demanda para a maioria dos bens



Fonte: Kotler, Philip. Princípios de Marketing. Rio de Janeiro, 5a. edição, 1993, p. 221.

A elasticidade da demanda reflete a sensibilidade dos compradores em relação ao preço. Se o produto comercializado é escasso ou exclusivo, de alta qualidade e sem substitutos próximos, os compradores são menos sensíveis a preços e podemos considerar a demanda pouco elástica, tornando viável e mais lucrativo ao vendedor a elevação de seus preços.

- **Oferta e Preço dos Concorrentes**

O preço dos concorrentes e a reação destes frente às decisões relativas à alteração dos preços de uma empresa, são outros fatores externos que influenciam tomadas de decisões relativas ao preço. Ao conhecer o preço e a qualidade dos produtos de seus concorrentes a empresa poderá optar em oferecer no mercado um produto de maior qualidade e auferir maiores lucros, porém incorrerá no risco de atrair mais concorrentes, ou oferecer produtos mais baratos, eliminando grande parte da concorrência porém auferindo menores lucros.

Conhecendo também os preços e as ofertas de seus concorrentes a empresa poderá optar por: a) oferecer produtos similares, conseqüentemente a preços similares; b) oferecer produtos de melhor qualidade, podendo então colocar um preço maior que os concorrentes e c) oferecer um produto similar porém com menos qualidade e cobrar um preço menor que os concorrentes.

- **Outros Fatores Externos**

Segundo Kotler (1993 - p.223) ao definir o preço a empresa também deve levar em consideração fatores como: fatores econômicos (inflação, período de boom, recessão e taxas de juro); reação dos revendedores diante de vários preços e as leis determinadas pelo governo.

2.2.3.2 - Métodos Gerais para Definição de Preços

Ao definir sua política de preços a empresa deverá levar em consideração os fatores internos e externos, bem como ter conhecimento do preço praticado pelos seus concorrentes.

Kotler e Armstrong (1993, p. 223) descreveu três métodos para definição de preços o método baseado em custo (margem de lucro padrão, ponto de equilíbrio e fixação de preços por meta), o método baseado no consumidor (preço com base no valor percebido) e o método baseado na concorrência (preço com base na oferta existente e em propostas).

Preços Baseados em Custos

- **Markup**

Segundo Kotler e Armstrong, o markup é um dos métodos mais simples, pois refere-se a adição de um valor padrão ao custo do produto com base na seguinte fórmula:

$$\text{Preço} = \frac{\text{Custo por Unidade}}{1 - \text{Retorno desejado nas vendas}}$$

A diferença entre o valor alcançado pelo markup e o custo unitário do produto indicará o lucro por unidade.

Os markups variam sensivelmente de um bem para outro. Segundo Kotler (1993, p. 223) “os markups são geralmente mais elevados para itens sazonais (para cobrir o risco de não haver venda), itens especiais, itens com giro mais lento, itens com custos elevados de armazenagem e transporte e itens com demanda inelástica”.

Este método apesar de popular, apresenta falhas visto que não faz alusão nem à concorrência nem à demanda pelo produto. obtendo um razoável grau de confiabilidade apenas quando o nível de vendas ocorrido se iguala ao esperado. Ainda assim, é método constantemente utilizado pois os dados relativos aos custos são mais precisos que os relativos à demanda.

- Ponto de Equilíbrio e Determinação de Preços por Metas

Também considera os custos a base para se determinar os preços porém utiliza-se ainda da análise de ponto de equilíbrio, com este método a empresa definirá seus preços de forma que os lucros pretendidos (meta) sejam alcançados ou que pelo menos os custos sejam cobertos.

É no cruzamento entre o **custo total** e a **receita total** que se dará o ponto de equilíbrio, encontrado através da seguinte fórmula:

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Custo Fixo}}{\text{Preço} - \text{Custo Variável}}$$

À medida que os preços se elevam, o volume de vendas de equilíbrio decresce, porém a quantidade demandada, dependendo do preço dos concorrentes e também da elasticidade do preço, também decrescerá. Portanto, ao determinar seus preços com base neste método, a empresa deverá escolher o que resulte um ponto de equilíbrio que ofereça lucros, porém sem grande perda na quantidade demandada pelo produto.

- Preços baseados no Consumidor

Segundo Kotler (1993 - p. 225) “preços baseados no valor percebido utilizam a percepção que os consumidores têm do valor do produto, não os custos do vendedor. A

empresa utiliza as variáveis do mix de marketing não relacionados com preços para criar o valor percebido na mente dos consumidores. O preço é definido para se ajustar ao valor percebido”.

A empresa que se utiliza deste método deve estar sempre atenta e disposta a criar valores agregados ao produto, para que estes sejam percebidos e valorizados pelos consumidores. Os consumidores então estarão dispostos a pagar um pouco mais. Agora, se a empresa cobrar um valor acima do percebido pelos consumidores, ou seja, se a utilidade do produto não for percebida pelos consumidores como um fator que vale a diferença do custo de aquisição, haverá um decréscimo nas vendas e se o valor for abaixo do percebido, as receitas serão menores do que a empresa poderia obter.

- Preços baseados na Concorrência

Preços de Oferta

Neste caso as empresas tomam por base o preço dos concorrentes tornando as informações sobre seus custos e sobre a demanda por seus produtos informações de pouca influência na determinação dos preços.

Este método é bem popular visto que muitas vezes é difícil de se mensurar a elasticidade da demanda e porque seus adeptos acreditam que esta prática inibe a guerra de preços.

Preços Proposta

Também não leva muito em consideração as informações relativas a seus custos e a demanda, toma como base para definição dos preços de seus produtos os preços dos concorrentes. Porém tendo em vista que nestes casos o objetivo é fechar um contrato, a empresa procurará, desde que cubra o custo fixo, determinar um preço que seja abaixo do pedido pelos concorrentes.

2.2.3.3 - Formação de Preços nas Farmácias do SESI

Esta rede trabalha com produtos (medicamentos) que não podem ser vendidos a qualquer preço, ou seja, os medicamentos tem seus preços controlados por órgãos governamentais. Atualmente a ABAFARMA (Associação Brasileira do Atacado Farmacêutico) publica mensalmente a revista Guia da Farmácia que reproduz em ordem alfabética as apresentações medicamentosas constantes das listas dos laboratórios com o preço em Real praticado pelo fabricante e o preço máximo de venda ao consumidor, segundo o índice estabelecido na **TABELA BRASÍNDICE** que é de 42,68%.

Em geral as farmácias adquirem os medicamentos diretamente da fábrica e utilizam simplesmente o índice estabelecido pela **TABELA BRASÍNDICE**.

Já a rede de farmácias do SESI adota os seguintes indicadores para a formação do preço de seus produtos: demanda, custos e sazonalidade.

Inicialmente, devemos conhecer mais algumas peculiaridades da estrutura desta rede de farmácias.

O número de produtos vendidos em uma farmácia é muito amplo e diversificado, podendo chegar a 2.500 medicamentos, sendo assim, classificam-se os produtos em curvas - A, B e C. Esta classificação se dará tomando por base o tempo em que o produto permanece no estoque, ou seja, de acordo com seu giro.

* Curva A - Composta pelos produtos mais procurados na farmácia, ou seja, os produtos de alto giro. Esta curva possui em média 294 itens e corresponde a 60% do faturamento.

Podemos citar os remédios de “uso contínuo” tais como: anticoncepcionais e antipertensível, como exemplos de produtos desta curva.

* Curva B - Composta por produtos de médio giro, esta curva possui em média por 700 itens e corresponde a 30% do faturamento

Nesta curva podemos considerar além dos medicamentos de médio giro as vitaminas, adoçantes, mercúrio, acetona, algodão, etc ..

* Curva C - Composta pelo maior número de itens (em média 1200 a 1500), porém com um baixo giro. Esta curva corresponde a 10% do faturamento. Nas mercadorias de baixo giro podemos incluir os medicamentos para casos específicos não comuns como os destinados a atender pacientes com micoses e alergias. Pomadas para manchas, as perfumarias, os dietéticos e os alimentos protéicos também estão classificados nesta curva.

Se tivermos um estoque muito grande dos produtos da curva C, estaremos com capital retido pela falta de giro. Tendo em vista que os produtos de maior lucratividade são os de maior giro, há de se ter um cuidado todo especial para que estes não faltem.

OBS: A classificação em curvas dos produtos de uma farmácia estarão sujeitas as mudanças por diversas razões:

1º Efeitos da sazonalidade - Os bronzeadores e hidratantes por exemplo, tem uma saída maior no verão, já os antigripais uma saída maior no inverno, isto faz com que estes produtos troquem de curva em determinadas épocas do ano.

2º A inovação do mercado - Produtos lançados com um custo mais baixo porém com a mesma eficiência dos já estabelecidos vão com o tempo adquirindo um giro maior e conseqüentemente mudando de curva.

De acordo com uma pesquisa direta com uma das lojas (Farmácia 24 H - Florianópolis) da rede de Farmácias do SESI, demonstraremos como se dá a formação de preços desta loja.

Inicialmente verifica-se o total das despesas com administração (aluguel do imóvel, água, luz, telefone e outros), que correspondem ao custo fixo deste empreendimento.

TABELA 1 - CUSTOS FIXOS

Item	Discriminação	Valor
1	Aluguel e Taxas	3.700,00
2	Água e Energia	1.100,00
3	Telefone	300,00
4	Rateio das despesas com os funcionários administrativos da Divisão Comercial	7.300,00
6	Material de Consumo	200,00
	TOTAL	12.600,00

Fonte: Registros fornecidos pela FM 24 Horas do SESI

Esta loja atualmente conta com 15 funcionários que atuam em diferentes turnos, o gerenciamento é feito por um funcionário da área comercial. Sobre a folha de pagamento incidem os encargos sociais e direitos trabalhistas, que somam 78%: INSS, 26,5%; FGTS, 8%; 13ª salário e férias, 11,11%; vale-transporte, auxílio-refeição, reserva para indenizações e aviso prévio estimados conjuntamente em 32,39%.

TABELA 2 - CUSTO MENSAL DE MÃO-DE-OBRA

Item	Discriminação	QTD	Valor
1	Atendentes	15	10.000,00
2	Encargos Sociais (78% s/item 1)		7.800,00
3	TOTAL (1 + 2)	15	17.800,00

Fonte: Registros fornecidos pela FM 24 Horas do SESI

Segundo estudos realizados pelo gerente desta loja, o estoque da Farmácia em questão gira em torno de R\$ 97.818,69. Na tabela 3, onde se determina o custo de compra deste estoque, as mercadorias estão divididas em três curvas (A, B e C) conforme o tempo de giro mensal.

TABELA 3 - CUSTO DE COMPRA DO ESTOQUE MENSAL

Item	Discriminação	Valor	%
1	Mercadorias de Alto Giro	58.691,21	60
2	Mercadorias de Médio Giro	29.345,60	30
3	Mercadorias de Baixo Giro	9.781,88	10
TOTAL		97818,69	100

Fonte: Registros fornecidos pela FM 24 Horas do SESI

O custo total da mercadoria vendida é encontrado a partir do preço de compra do estoque e do rateio dos custos fixos e de mão de obra direta. Este rateio é feito através da multiplicação de cada um destes custos pelo percentual que a mercadoria detém no conjunto de vendas do mês. Mercadorias de alto giro têm um percentual de 60% de médio giro o valor é 30% e de baixo giro 10%. Este cálculo poderá ser melhor entendido a partir da observação da Tabela 4, a seguir.

TABELA 4 - CUSTO TOTAL DA MERCADORIA

Item	Discriminação	Valor
1	MERCADORIAS DE ALTO GIRO	
1.1	Custo de aquisição	58.691,21
1.2	Mão de Obra	10.680,00
1.3	Custo Fixo	7.560,00
1.4	Soma (1.1 + ... + 1.3)	76.931,21
2	MERCADORIAS DE MÉDIO GIRO	
2.1	Custo de aquisição	29.345,60
2.2	Mão de Obra	5340,00
2.3	Custo Fixo	3.780,00
2.4	Soma (2.1 + ... + 2.3)	38.465,60
3	MERCADORIAS DE BAIXO GIRO	
3.1	Custo de aquisição	9.781,88
3.2	Mão de Obra	1.780,00
3.3	Custo Fixo	1.260,00
3.4	Soma (3.1 + ... + 3.3)	12.821,88
4	Custo Total de Aquisição	97.818,69
5	Custo Total de Mão-de-Obra	17.800,00
6	Custo Fixo Total	12.600,00
7	Custo Total (4+5+6)	128.218,69

Fonte: Registros fornecidos pela FM 24 Horas do SESI

Para ser efetuado o cálculo do preço de venda é preciso conhecer alguns índices, denominados índices de venda.

Os indicadores de venda são compostos pelos índices de comercialização, a margem de lucro e taxa de marcação.

O índice de comercialização das redes de farmácias do SESI é composto apenas pelo ICMS que é de 17%. A margem de lucro máximo dos medicamentos é determinada atualmente pelas listas oficiais de medicamentos que são recebidas pelos empresários, onde estão fixados os preços máximos permitidos por caixa, por invólucro ou por volume. É o caso dos chamados medicamentos “éticos”, ou seja, aqueles que são receitados pelos médicos.

A taxa de marcação, que é utilizada para o cálculo do preço de venda, encontra-se da seguinte maneira: soma-se o índice de comercialização com a margem de lucro. O resultado obtido da operação deve ser subtraído de 100 e este segundo valor encontrado será dividido por 100.

$$TM = [100 - (\text{índice de comercialização} + \text{margem de lucro})] \div 100)$$

TABELA 5 - INDICADORES DE VENDA

Item	Discriminação	Margem de Lucro	Índices de Comercialização	Taxa de Marcação
1	Mercadorias de Alto Giro	22%	17%	0,61
2	Mercadorias de Médio Giro	25%	17%	0,58
3	Mercadorias de Baixo Giro	28%	17%	0,55

Fonte: Registros fornecidos pela FM 24 Horas do SESI

A margem de lucro é estabelecida em função dos Custos Operacionais, que no caso da FM 24 h. de Florianópolis, giram em torno de 15% do faturamento. Então quando se aplica a margem máxima que é de 28% se obtém 13% de lucro líquido sobre o faturamento, que corresponde a um ótimo resultado. E os medicamentos em que se aplica a menor margem que é de 22% ainda se tem um bom resultado , ou seja, 7% de lucro líquido. Agora, não devemos nos esquecer que os medicamentos que possuem uma margem menor são compensados com ganhos em função de terem um alto giro mensal.

O preço de venda encontra-se então através da divisão do custo da mercadoria vendida pela Taxa de Marcação, como mostra a tabela a seguir:

TABELA 6 - PREÇO DE VENDA (RECEITA OPERACIONAL)

Item	Discriminação	CUSTO TOTAL EM R\$	TM	Preço Total de Venda
1	Mercadorias de Alto Giro	76.931,21	0,61	126.116,74
2	Mercadorias de Médio Giro	38.465,60	0,58	66.320,00
3	Mercadorias de Baixo Giro	12.821,88	0,55	23.312,51
		128.218,69		215.749,25

Fonte: Registros fornecidos pela FM 24 Horas do SESI

CAPÍTULO III

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS SEGUNDO O MODELO DE PORTER

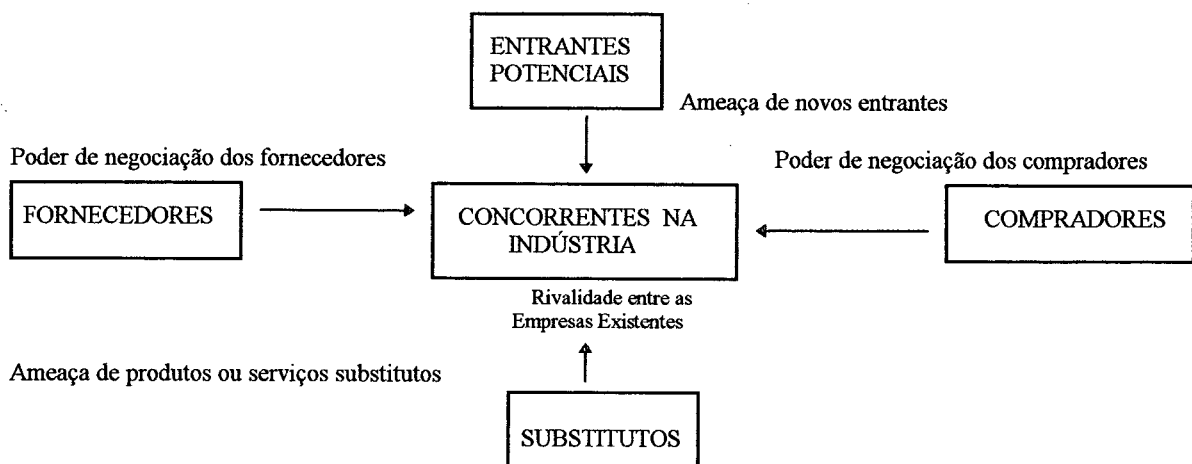
3.1 - Considerações Gerais

Analisar a concorrência tem como principal objetivo segundo Porter o de :”desenvolver um perfil da natureza e do sucesso das prováveis mudanças estratégicas que cada concorrente pode vir a adotar, a resposta provável de cada concorrente ao espectro de movimentos estratégicos viáveis que outras empresas poderiam iniciar e a provável reação de cada concorrente ao conjunto de alterações na indústria e as mais amplas mudanças ambientais que poderiam vir a ocorrer” (PORTER, 1996, p. 61)

Cabe então identificar as características estruturais do mercado (seu meio ambiente) em que a empresa atua, compreendendo a concorrência e sua posição nesse processo viabilizando assim a formulação de estratégias na busca de vantagens competitivas.

Examinando conjuntamente as cinco forças competitivas que existem no Modelo de Porter percebemos como a indústria está num processo contínuo de concorrência, sendo elas: Ameaça a Entrada, Substituição, Poder de Negociação dos Compradores, Poder de Negociação dos Fornecedores e a Rivalidade entre os Concorrentes.

FIGURA 3 - Forças que dirigem a Concorrência na Indústria



Fonte: PORTER, Michael. Estratégia Competitiva e Técnicas para Análise de Industrias Concorrência Rio de Janeiro, Campus, 7a. Edição, 1996, P. 23.

A figura 3 demonstra de maneira clara que não são apenas as ações dos participantes já estabelecidos as responsáveis pela sua posição em uma indústria, mas também o conjunto das ações tomadas pelos seus clientes, fornecedores, pelo efeito do aparecimento de produtos substitutos e pela ação de possíveis entrantes.

A lucratividade da Indústria será determinada pelo efeito que a pressão destas forças causarem, sendo assim, cabe analisar e encontrar a melhor posição no sentido de tornar as forças competitivas uma aliada e não uma ameaça.

Segundo Porter (1996, p. 24) “A concorrência em uma indústria age continuamente no sentido de diminuir a taxa de retorno sobre o capital investido na direção da taxa competitiva básica de retorno, ou o retorno que poderia ser obtido pela indústria definida pelos economistas como “em concorrência perfeita”. Esta taxa básica competitiva, ou retorno de “mercado livre”, é aproximadamente igual ao rendimento sobre títulos do governo a longo prazo ajustados para mais pelo risco de perda de capital”. Sendo assim fica claro que os investidores só permanecerão em uma indústria se a mesma for capaz de proporcionar taxas de retorno acima ou ocasionalmente iguais à taxa básica competitiva. Se o retorno for acima da referida taxa, o investidor há de se precaver da possibilidade de novos entrantes e do reinvestimento que os seus concorrentes podem resolver efetuar.

3.2 - As Cinco Forças Competitivas

3.2.1 - Ameaça de Novos Entrantes

Segundo Porter (1996, p. 25) “Novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcela do mercado e freqüentemente recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo assim a rentabilidade”.

Tendo em vista então as consequências negativas que novos entrantes podem trazer aos já estabelecidos, devem estes contar com sérias retaliações por parte dos mesmos,

cabendo também aos que intencionam entrar numa indústria uma análise atenta às Barreiras à Entrada existentes.

Poderão também ser consideradas entrantes as empresas adquiridas por outras que intencionam assumir uma melhor posição no mercado, mesmo que não tenha sido criada uma nova entidade.

Para Porter existem seis tipos de Barreiras à Entrada, os quais serão analisadas no decorrer deste trabalho, sendo elas:

- Economias de Escala;
- Diferenciação do Produto;
- Necessidade de Capital;
- Custos de Mudança;
- Acesso aos Canais de Distribuição;
- Desvantagens de Custos Independentes de Escala.

- Economias de Escala

Referem-se, segundo Porter (1996, p. 25), “aos declínios nos custos unitários de um produto (ou operação ou função que entra na produção de um produto), à medida que o volume absoluto por período aumenta”.

As Economias de Escala podem ser alcançadas através de diversas formas tais como: compartilhamento de operações com outros produtos/serviços da empresa, sendo altamente potente quando se trata de compartilhar custos conjuntos; processo de produção abrangendo também o subproduto; integração vertical trazendo vantagens econômicas à empresa. Enfim as “economias de escala podem estar presentes em quase toda a função de um negócio, incluindo fabricação, compras, pesquisa e desenvolvimento, marketing, rede de serviços, utilização da força de vendas e distribuição”. (PORTER, 1996, p. 26).

Segundo, Pindyck e Rubinfeld (1994, p. 299) “uma forma de medir economias de escala é utilizando a elasticidade E_c do custo C em relação à produção Q .”

$$E_c = (\text{Variação de } C / C) / (\text{Variação de } Q / Q)$$

O índice de Economias de Escala (IES) poderá ser definido através da seguinte fórmula:

$$IES = 1 - E_c$$

Esta fórmula baseia-se em 03 fatos:

- Se a Elasticidade Custo de Produção for igual a 1, os custos sofrerão um aumento proporcional à produção.
- Se a Elasticidade Custo de Produção for maior que 1, os custos sofrerão um aumento mais que proporcional à produção.
- Se a Elasticidade Custo de Produção for menor que 1, os níveis de produção sofrerão um aumento mais que proporcional do que o dos custos.

Também são consideradas como forças geradoras de economias de escala:

- * **Concentração de Esforços:** Obtidas pela aliança de uma maior força de trabalho e maior capacidade de instalação (espaço, equipamentos), pois o aumento da força de trabalho permite que os trabalhadores possam se especializar em determinadas tarefas, terminando com a necessidade destes ficarem se deslocando pelo local de trabalho a fim de usarem outros equipamentos, o que permite uma redução do tempo ocioso.
- * **Tecnologia:** Os equipamentos deverão possuir taxas de produção parecidas a fim de se viabilizar um “entrosamento” destes, ou seja, para que a escala de laboração seja menos complexa.

- Diferenciação do Produto;

Esta força competitiva tem como base a identificação da empresa no mercado e o sentimento de lealdade desenvolvido nos clientes pela empresa estabelecida, através da tradição que a mesma conta, tendo em vista o fato de ter sido pioneira no mercado ou pelos altos investimentos em marketing e melhoria dos serviços prestados.

Os possíveis entrantes devem estar conscientes do alto risco que é investir na construção de um nome (marca), pois no caso de insucesso desta estratégia a perda será total. Isto faz com que empresas estabelecidas e com intenção de fortalecer seu nome prefiram adquirir empresas já estabelecidas, pois assim não precisam investir na formação de uma nova marca, evitando então os referidos gastos e facilitando suas atividades.

- Necessidade de Capital;

A necessidade de capital para as empresas que intencionam entrar no mercado reflete uma alta “margem de risco” pois não há certezas de que o negócio dará certo e este requer muitas vezes grande soma de capital.

A necessidade deste insumo não está limitada apenas à viabilização das instalações de produção mas também à provisão para crédito ao consumidor, possíveis coberturas de prejuízos iniciais e estoques.

Segundo Porter (1996, p. 27) “A necessidade de investir vastos recursos financeiros de modo a competir cria uma barreira de entrada, particularmente se o capital é requerido para atividades arriscadas e irrecuperáveis com a publicidade inicial ou para pesquisa e desenvolvimento (P&D).”.

- Custos de Mudança;

Refere-se ao custo que a empresa poderá arcar caso decida adquirir certo(s) produto(s) de um novo fornecedor. Caso este custo seja elevado, o comprador só irá adquiri-lo se a empresa entrante puder oferecer um produto com um aperfeiçoamento considerável em relação ao custo e ao desempenho.

Para Porter (1996, p. 28) “os custos de mudanças podem incluir custos de novo treinamento dos empregados, custo de novo equipamento auxiliar, custo e tempo para testar ou qualificar uma nova fonte, necessidade de assistência técnica em decorrência da confiança depositada no vendedor, novo projeto do produto, ou mesmo custos psíquicos de desfazer um relacionamento”.

- Acesso aos Canais de Distribuição;

O acesso aos canais de distribuição (atacado/varejo) podem se tornar eficientes barreiras à entrada se a empresas já estabelecidas o tiverem tornado restritos. Isto implicará à empresa entrante um considerável aumento em seus custos, pois ela precisará persuadir o canal de distribuição por ela escolhido através do oferecimento de vantagens que sensibilizem o mesmo e que sejam superiores as já oferecidas pela concorrentes.

Tendo em vista o fato de que alguns canais de distribuição encontram-se de tal forma comprometidos com os concorrentes existentes, algumas empresas necessitam criar o seu próprio canal a fim de entrarem no mercado.

Segundo Porter este comprometimento entre os concorrentes existentes e os canais de distribuição pode ter se estabelecido com base nos serviços prestados de alta qualidade ou nos relacionamentos exclusivos que se dão visto que determinados canais só se identificam com um determinado fabricante.

- Desvantagens de Custos Independentes de Escala.

Independentemente do tamanho ou das economias de escala obtidas pelas empresas entrantes potenciais há vantagens de custos alcançados pelas empresas estabelecidas impossíveis de serem alcançadas pelas entrantes.

Porter identifica as vantagens mais críticas como os seguintes fatores:

- Tecnologia patenteada do produto;
- Acesso favorável às matérias-primas;
- Localizações favoráveis;
- Subsídios Oficiais;

- * Ausência de Diferenciação ou Custos de Mudança

Tanto a diferenciação quanto os custos de mudança podem ter o efeito de isoladores contra as forças competitivas., sendo a diferenciação resultado da preferência e do sentimento de lealdade que certos clientes depositam frente aos serviços/produtos oferecidos por determinados fornecedores.

Caso haja ausência de diferenciação, o cliente irá optar por fornecedores que ofereçam melhores serviços a preços mais competitivos, o que tornará mais intensa a concorrência.

- * Capacidade ampliada em grandes incrementos

A indústria muitas vezes oscila entre períodos de supercapacidade e redução de preços, resultantes do desequilíbrio entre a demanda e a oferta causado muitas vezes pela capacidade excessiva da empresa.

- * Concorrentes Divergentes

“Concorrentes divergentes quanto a estratégias, origens e personalidade e relacionamentos com relação a suas matrizes têm objetivos e estratégias diferentes no que diz respeito a como competir, e podem se chocar continuamente ao longo do processo’.
(PORTER, 1991, p. 36)

Enfim, são os possíveis conflitos gerados ao longo dos processos causados pelas diferentes interpretações que as empresa podem ter quanto as reações de seus concorrentes

*** Grandes Interesses Estratégicos**

Certas empresas estão dispostas a abrir mão de boa parte de sua lucratividade quando seu objetivo maior é o de obter sucesso na indústria, isto torna maior a instabilidade e a concorrência em uma indústria.

*** Barreiras de Saída Elevadas**

Responsáveis pela manutenção de empresas que mesmo encontrando-se em dificuldades relativas ao retorno de seus investimentos continuam competindo no mercado.. Quanto mais altas as barreiras à saída menor será a hospitalidade da indústria em relação as empresas em declínio que permanecem nela. Podemos citar como principais fontes de barreiras à saída: os ativos especializados, custos fixos de saída, barreiras emocionais e restrições de ordem governamental e social.

3.2.2. - Rivalidade Entre as Empresas Existentes

A rivalidade entre as empresas existentes torna-se visível quando estas sentem-se pressionadas ou percebem que poderão desenvolver ações que melhorem sua posição na indústria em que atuam, visto que, passam a utilizar táticas como incremento de sua linha de produtos, melhoria nas garantias proporcionadas aos seus clientes, publicidade e concorrência de preços. A concorrência de preços geralmente traz mais prejuízos que benefícios a indústria pois sua natureza instável, geralmente proporciona consequências diretamente negativas à rentabilidade.

A rivalidade vem a ser uma consequência de vários fatores estruturais, sendo eles:

*** Concorrentes Numerosos ou Bem Equilibrados**

Um grande número de empresas torna grande as possibilidades de dissidência na indústria, criando para algumas empresas a expectativa de que seus movimentos passarão despercebidos pelos concorrentes. Agora se o número de empresas existentes em uma

indústria é pequeno, não há possibilidades de seus movimentos passarem despercebidos. Neste tipo de indústria percebe-se muitas vezes o aparecimento de empresas consideradas líderes, que ditarão as regras, desempenhando o papel de apaziguadoras, coordenadoras, utilizando-se de meios como liderança de preço.

* Crescimento Lento da Indústria

O crescimento lento da indústria, torna acirrada a rivalidade entre as empresas existentes visto que será de suma importância o aumento da parcela de mercado para que esta possa se expandir. Já no caso de um crescimento rápido da indústria, basta que os recursos da empresa sejam consumidos junto com a expansão e que esta se mantenha em dia com a indústria.

* Custos Fixos ou de Armazenamento Alto

Quando os custos fixos de uma empresa são altos há uma forte tendência desta buscar o aproveitamento de toda a sua capacidade produtiva. Porém se esta capacidade está acima do que o mercado absorve e a empresa possui dificuldades no armazenamento de seus produtos, poderá haver uma redução considerável do preço de seus produtos.

3.2.3 - Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos

Produtos substitutos são aqueles que podem desempenhar as mesmas funções que outros produtos já estabelecidos no mercado desempenham, porém estes produtos reduzem a rentabilidade da indústria colocando um teto em relação aos preços e reduzindo nas indústrias a capacidade de se obter riqueza oriunda dos tempos de prosperidade.

Segundo Porter (1996, p. 39) “todas as empresas em uma indústria estão competindo em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos e quando estes últimos apresentam uma alternativa mais atraente em relação ao preço-desempenho, maior será a pressão sobre os lucros da indústria”.

A identificação dos produtos substitutos se dá através de uma pesquisa cujo objetivo é identificar no mercado se há produtos que desempenhem a mesma função que a do produto já estabelecido no setor.

Ações coletivas contribuem para um melhor posicionamento da indústria em relação aos produtos estabelecidos. Esta união contribui positivamente nos efeitos de algumas estratégias pois, quando estas são utilizadas por uma única empresa, o sucesso não se dá com a mesma intensidade. São elas: publicidade constante, aprimoramento coletivo na qualidade do produto, esforços de marketing, maior disponibilidade do produto no mercado.

“Os produtos substitutos que exigem maior atenção são aqueles que estão sujeitos a tendências de melhoramento do seu “trade-off” de preço-desempenho com o produto da indústria, ou são produzidos por indústrias com lucros altos” (PORTER, 1996, p. 40)

3.2.4 - Poder de Negociação dos Fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores pode ser um dos fatores de redução da rentabilidade de uma indústria, basta que estes possam afetar a indústria com a elevação de preço dos seus produtos ou com a redução da qualidade dos seus produtos/serviços e quando esta não dispõe de mecanismos para repassar estes custos ao seus preços.

Alguns fatores reforçam este poder:

- **Concentração de Fornecedores:** Para que se possa exercer considerável influência nos preços, condições e qualidade de seus produtos, os fornecedores devem participar de grupos mais concentrados do que a indústria a que atendem.

- **Presença de Insumos Substitutos:** A concorrência com insumos substitutos pode abalar o poder dos fornecedores mais fortes.

- **Importância do volume adquirido pela Indústria:** O poder dos fornecedores esta proporcionalmente ligado ao volume adquirido por uma indústria. Se a indústria obtém uma fatia substancial de sua produção o fornecedor adquire uma ligação que muitas vezes o impele a ações de proteção a esta indústria limitando seu poder. Agora, quando os fornecedores

atendem diversas indústrias sem que nenhuma seja responsável por uma significativa fatia de suas vendas, sua influência será maior.

- Importância do Insumo produzido para a Indústria Compradora: Quanto maior a necessidade do insumo pela indústria compradora, maior será o poder dos fornecedores

- Diferenciação de Insumos / Custos de Mudança para o Comprador: O custo de mudança e a diferenciação limitam o comprador a um determinado grupo de fornecedores, restringindo o poder que esses poderiam vir a exercer.

- Ameaça de integração para frente: “Representa uma verificação quanto à capacidade de a indústria melhorar as condições de compra “(PORTER, 1996, p. 44)

3.2.5 - Poder de Negociação dos Compradores

O poder dos compradores está relacionado com a situação em que estes se encontram no mercado e com o volume dos produtos que adquirem de seus fornecedores. Dependendo da influência que os compradores venham a exercer nos itens acima mencionados podem vir a exigir maior qualidade e desempenho das empresas fornecedoras, tendo inclusive poder para forçar os preços para baixo.

Alguns fatores reforçam este poder:

- Concentração de compradores e o volume de suas compras: Compradores responsáveis pela aquisição de grandes volumes tem uma posição privilegiada, principalmente se a indústria é caracterizada por custos fixos altos.

- Custos relativos à aquisição dos produtos: Os compradores tornam-se mais sensíveis em relação ao preço quando este representa uma parcela considerável nos custos de aquisição do produto. Se a aquisição implicar numa fração pouco significativa em relação aos custos dela proveniente a seleção e a sensibilidade ao preço serão menos evidentes.

- **Padronização dos Produtos:** Os compradores de produtos não diferenciados possuem um maior número de fornecedores, o que proporcionará um maior poder de barganha no ato de suas compras e a viabilidade de aumentar a concorrência jogando uma empresa contra a outra..
- **Poucos Custos de Mudança:** Quando são os fornecedores que estão presos aos custos de mudanças, os compradores têm seu poder fortalecido.
- **Lucratividade dos Compradores:** A sensibilidade dos compradores em relação aos preços, também está ligada à rentabilidade de sua indústria, ou seja, no momento em que a rentabilidade encontra-se baixa ocorre o aumento da sensibilidade em relação ao preço fazendo com que os mesmos tendam a se empenhar na redução dos custos de suas compras e vice-versa.
- **Ameaça concreta de Integração para Trás:** O Compradores estarão em posição favorável à negociação de concessões, quando forem parcialmente integrados para trás ou quando isto se tornar um ameaça real aos seus fornecedores
- **Impacto sobre a qualidade:** O comprador torna-se mais sensível à qualidade do produto do que ao seu preço quando esta pode interferir no resultado final de seus produtos,
- **Informações disponíveis ao Comprador:** Quanto maior for o leque de informações (preços de mercado, demanda, custos dos fornecedores) acessíveis aos compradores, maior será o seu poder de negociação com os fornecedores. “Com informação total, o comprador está em uma posição melhor para assegurar o recebimentos dos preços mais favoráveis oferecidos a outros e pode contestar as queixas dos fornecedores de que sua viabilidade está ameaçada”. (PORTER, 1996, p. 42)

3.3 - Estratégias Competitivas Genéricas

Para enfrentar a competitividade e superar outras empresas em uma indústria existem algumas estratégias genéricas como:

- Liderança no Custo Total;
- Diferenciação;

- Enfoque

A princípio raramente é possível seguir com sucesso mais de uma abordagem como seu alvo primário, a prática dessas estratégias exigem um comprometimento total e disposições organizacionais de apoio que serão diluídos se existir mais de um alvo primário.

*** Liderança no Custo Total;**

Estratégia bastante utilizada nos anos 70, devido à popularização do conceito da curva de experiência.

A liderança no custo exige: construção de instalações em escala eficiente; alcançar reduções de custos pela experiência; controle rígido de custo e de despesas em geral; não permitir a formação de contas marginais dos clientes; minimizar custos em áreas com P&D, assistência, força de venda, publicidade.

Custos baixos em relação aos concorrentes torna-se o tema central de todas as estratégias, porém a qualidade, a assistência e outras áreas não podem ser ignoradas.

O sucesso desta estratégia pode trazer diversas consequências como: retornos acima da média; defesa contra a rivalidade dos seus concorrentes; defesa contra os compradores poderosos (pois estes só podem exercer sua força para baixar o nível dos preços do concorrente mais eficiente); defesa contra fornecedores trazendo maior flexibilidade para enfrentar os aumentos de custo dos insumos; proporcionam barreiras à entrada; posição favorável em relação aos produtos substitutos dos seus concorrentes.

Enfim uma posição de baixo custo protege a empresa contra todas as cinco forças competitivas porque a negociação só pode continuar a erodir os lucros até o ponto em que os lucros do próximo concorrente mais eficiente tenham sido eliminados e porque os concorrentes menos eficientes sofrerão antes as pressões competitivas.

Possíveis condições para se atingir uma posição de custo total baixo: alta parcela de mercado ou outras posições vantajosas como acesso favorável às matérias primas; projetos de produtos para simplificar a fabricação, a manutenção de uma vasta linha de produtos

relacionados para diluir os custos e o atendimento de todos os principais grupos de clientes de modo a expandir o volume; investimento pesado de capital em equipamento atualizado; fixação de preços; prejuízos iniciais com o objetivo de consolidar a parcela do mercado.

*** Diferenciação;**

Consiste em criar algo que seja considerado único, o ideal é que a empresa possa se diferenciar ao longo de várias dimensões, dentre elas: projeto ou imagem da marca; tecnologia; peculiaridades; serviços sob encomenda e rede de fornecedores.

Esta estratégia não permite que a empresa ignore os custos porém estes não correspondem mais ao alvo estratégico primário, a empresa também deverá estar ciente de que dificilmente irá adquirir uma alta fatia do mercado..

O sucesso desta estratégia pode trazer as seguinte consequências: obtenção de retornos acima da média em uma indústria; isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores; aumento das margens excluindo assim a necessidade de uma posição de baixo custo; criação de barreiras à entrada tendo em vista o fato de haver lealdade dos consumidores e a necessidade de um concorrente para superar a supremacia; a diferenciação produz margens mais altas traduzindo assim um efeito positivo em relação ao poder tanto dos compradores quanto dos fornecedores.

“A empresa que se utiliza da diferenciação para obter a lealdade do consumidor deverá estar mais bem posicionada em relação aos substitutos do que a concorrência.”(PORTER, 1991, p. 52)

*** Enfoque**

Difere das estratégias de liderança do custo total e da diferenciação pois visa atender muito bem um alvo determinado.

Repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.

O sucesso desta estratégia poderá beneficiar a empresa com retornos acima da média para sua indústria.

O enfoque pode ser utilizado também para selecionar metas menos vulneráveis aos substitutos onde os concorrentes são mais fracos.

CAPÍTULO IV

O MODELO PORTER E O SETOR FARMACÊUTICO

4.1 - A Evolução do Setor pelo Modelo de Porter

Com base nas características relativas à Estratégia Competitiva apresentadas pelo Modelo de Porter, iremos analisar como as Farmácias do SESI podem se proteger e até se beneficiar das forças competitivas do Setor em que atuam.

4.1.1 - Ameaça de Novos Entrantes

No setor em questão praticamente são inexistentes as barreiras à entrada, sendo assim, a ameaça dos novos entrantes além de exercer considerável pressão gera também uma queda na rentabilidade das empresas estabelecidas. Atualmente, mesmo com a expansão de grandes redes de drogarias, é considerado um bom negócio montar uma pequena farmácia visto que o risco neste tipo de negócio é médio e o retorno do investimento é rápido. Segundo informações do SEBRAE, este tipo de negócio (farmácia de pequeno porte) exige um investimento inicial de aproximadamente R\$ 25.000,00 (Vinte e cinco mil reais) e a previsão de retorno gira em torno de seis meses ou menos, tudo depende da ação de inúmeras variantes tais quais: localização geográfica, ambiente e infra-estrutura. A necessidade de capital sob este ponto de vista não se torna necessariamente uma barreira à entrada, porém se basearmos nossa análise na necessidade de provisão de crédito ao consumidor a necessidade de capital pode vir a ser considerada uma barreira. A rede de farmácias do SESI oferece um grande número de convênios aos seus clientes, a Farmácia 24 horas - Florianópolis, por exemplo, possui 60 empresas conveniadas (Koerich, Macedo, Disapel, Associação Atlética Angeloni, Tribunal de Contas, Procuradoria Geral, etc.) seus clientes contam também com a facilidade de efetuarem o pagamento utilizando cartões de crédito (Credicard e Diners).

A tabela 7 demonstra que ano a ano há um crescimento considerável no número de novos concorrentes, o que torna pequeno o controle sobre o preço.

TABELA 7 - Número de Farmácias/Drogarias/Farmácias de Manipulação Abertas no Estado e na Grande Florianópolis

	<i>Nº de Farmácias existentes até 1993</i>	<i>Número de Farmácias abertas em 1994</i>	<i>Número de Farmácias abertas em 1995</i>	<i>Número de Farmácias abertas em 1996</i>	<i>Número de Farmácias abertas até Maio de 1997</i>
Estado	1211	86	163	176	50
Grande Florianópolis	218	25	29	33	11

Fonte: Conselho Regional de Farmácia de Santa Catarina

As Farmácias do SESI têm como principais concorrentes as grandes redes de farmácias, porém as de pequeno porte não podem ser desconsideradas visto que muitas vezes estas podem tomar ações que prejudiquem a rede em questão. Na Grande Florianópolis, as principais concorrentes das Farmácias do SESI são: Catarinense, Panvel, Vitória e Ganzo.

A diferenciação do produto pode constituir uma barreira à entrada neste setor, visto que esta diferenciação não envolve necessariamente uma diferenciação física, um exemplo desta afirmação é o comércio a varejo. Farmácias de diversas redes vendem produtos da mesma marca ou produtos muito similares, porém diferem num aspecto de extrema importância: estão localizadas em lugares diferentes e atendem seus clientes de forma diferenciada. O consumidor pode estar disposto a pagar um preço ligeiramente superior por um produto num lugar que o outro se o primeiro estiver mais perto e oferecer mais facilidade de acesso. Agora, o bom atendimento é um dos maiores segredos para o empreendedor alcançar o sucesso. Estudos de marketing e publicidade indicam que este é um dos diferenciais que mantém o cliente cativo,

pois quem se sente valorizado e bem atendido sempre volta. Enfim, estas ações possibilitam um certo controle sobre o preço, embora não muito grande, pois se for cobrado um preço muito maior o consumidor mudará para um fornecedor menos caro mesmo que este não seja tão conveniente.

Outras formas de concorrência referem-se aos custos de saída, porém estes não foram identificados como uma barreira neste setor.

As economias de escala, segundo Porter (1996, p. 26) "... podem estar presentes em quase toda a função de um negócio, incluindo: fabricação, compras, pesquisa e desenvolvimento, marketing, rede de serviços, utilização de força de vendas e distribuição". A rede de farmácias do SESI possui um sistema de compras que reduz a quase zero o percentual de prejuízos com o estoque vencido. Esta medida foi implementada após a estabilização da moeda, pois até então, as compras eram centralizadas e na ânsia do ganho com a remarcação os prejuízos com estoques vencidos eram consideráveis.

Hoje as compras são descentralizadas, todos os dias são gerados pedidos com base nas curvas A, B e C, ou seja, ao final do dia tira-se uma listagem contendo a quantidade que deve haver no estoque dos produtos de uma determinada curva (refere-se à curva do dia) e quantos faltam para completá-la, feito isto, entra-se em contato com o fornecedor que encaminhará o pedido.

Tendo em vista que as barreiras citadas inibem porém não são suficientes para impedir a entrada de novos concorrentes, o número de farmácias tanto na Grande Florianópolis quanto em todo o Estado vem crescendo rapidamente.

4.1.2 - Rivalidade Entre as Empresas Existentes

Tendo em vista que neste setor há um grande número de concorrentes e ao que tudo indica Tabela 8 não há probabilidades por ora deste número se reduzir, a rivalidade torna-se mais acirrada. Existem atualmente na Grande Florianópolis cerca de 300 empresas atuando neste tipo de comércio sendo estas Farmácias de Manipulação, Farmácias Públicas e Drogarias..

TABELA 8 - Número de Farmácias/Drogarias/Farmácias de Manipulação Fechadas no Estado e na Grande Florianópolis

	<i>Nº de Farmácias fechadas até 1993</i>	<i>Número de Farmácias fechadas em 1994</i>	<i>Número de Farmácias fechadas em 1995</i>	<i>Número de Farmácias fechadas em 1996</i>	<i>Número de Farmácias fechadas até Maio de 1997</i>
Estado	210	31	30	10	-
Grande Florianópolis	45	18	08	-	-

Fonte: Conselho Regional de Farmácia de Santa Catarina

Além do número de empresas dentro do setor, o fato de certas empresas se sentirem pressionadas ou quererem aumentar a sua posição no mercado aumenta a rivalidade entre os concorrentes, segundo GOLDEBERG (1997, p. 96) as novas ações que as pequenas empresas de São Paulo e do Rio de Janeiro estão tomando para disputarem o mercado com as grandes redes. Segundo esta reportagem, os pequenos e médios farmacêuticos estão se reunindo num movimento criado em 1994 denominado de **associativismo** na tentativa de manterem sua posição frente as grandes redes de drogarias, de lutarem contra o decréscimo brutal nas suas margens de lucro e de obterem mais poder de negociação com os fornecedores. Os participantes deste movimento, passarão a fazer parte de uma cadeia com a mesma fachada e igual padrão de atendimento, porém cada loja manterá seu dono. Segundo o presidente da Federação Brasileira das Redes de Farmácias Independentes, Pedro Navarro “obtemos melhores preços e prazos de pagamento facilitados”. As melhores condições de negociação têm possibilitado a estas farmácias repassarem estas vantagens a seus clientes. No País já existem 2.500 farmácias unidas sob o manto de uma Associação, em São Paulo já existem mais de mil pontos de vendas ligados por associações, as redes Farmacem por exemplo contam com 311 pontos de venda e a Farma & Cia. com 160.

Em virtude do grande número de lojas que a rede de Farmácias do SESI possui, as condições de negociação com os fornecedores também são favoráveis a esta rede.

O varejo farmacêutico tem sido movimentado também pelo sistema de franquias de conversão que já conta com 350 lojas em todo o Brasil.. Este novo sistema se diferencia do sistema de franquias tradicional simplesmente pelo fato de que os interessados em participar da rede deverão ter, além do capital para comprar o uso da marca, uma farmácia estabelecida que possa ser adaptada para se tornar parte da rede.

Um estudo realizado pela Mapa Pesquisa e Marketing Direto sobre a Imagem e Desempenho da Rede de Farmácias do SESI, identificou dentro de um universo de critérios tais quais: boa localização, variedade de produtos, variedade de marcas de cada produto, ter bom atendimento, ter convênios com empresas, dar descontos, fazer promoções, facilitar o pagamento, ser uma farmácia de confiança/tradicional, propaganda, dispor de farmacêutico que dê orientações/que indique medicamentos, indicação de parentes/amigos/conhecidos, indicação do médico, entrega a domicílio através de Tele-vendas, encontrar sempre os medicamentos que necessita, e outros, qual é o grau de importância que os consumidores atribuem a estes no momento em que decidem optar pela farmácia em que irão adquirir os produtos.

TABELA 9 - Critérios de Escolhas de uma Farmácia
(estimulados, por ordem de importância)

	% Top Box “muitíssimo importante”
1- Ter um bom atendimento	98
2 - Ter preços mais em conta	97
3- Dispor sempre do medicamento procurado	96
4 - Ser uma farmácia de confiança/tradicional	93
5 - Dar descontos	91
6 - Dispor de farmacêutico que dê orientações, que indique medicamentos	91
7 - Localização	90
8 - Fazer promoções	88
9 - Ter bastante variedade de produtos	86
10 - Dispor sempre de outros produtos (não medicamentos) que se queira	83
11 - Facilitar o pagamento	82
12 - Ter bastante variedade de marcas	81
13- Ter convênios com as empresas	79
14 - Entrega a domicílio através de tele-vendas	71
15 - Indicação do médico	65
16 - Indicação de amigo/parentes/conhecidos	60
17 - Propaganda	58

Base: Amostra (675 entrevistados)

NA: (número absolutos)

Fonte: Mapa Pesquisa e Marketing Direto - Estudo de Imagem e Desempenho Rede de Farmácias SESI - Janeiro de 1997

Segundo este estudo a rede de Farmácias do SESI encontra-se com uma forte imagem de tradição e confiança assim como as farmácias da rede Catarinense (sua principal concorrente), o atendimento é um dos itens mais fortes ligados a rede SESI porém só consegue superar a Catarinense no que se refere a preços. A rede Catarinense tem como ponto mais forte a variedade.

4.1.3 - Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos

No caso dos produtos comercializados pelo setor farmacêutico, não há substituto próximo para os medicamentos, já os produtos de perfumaria podem ser encontrados também em casas de cosméticos, porém estando estes situados no mix de mercadorias de baixo giro neste setor, a ameaça de produtos substitutos não vem a ser considerada.

4.1.4 - Poder de Negociação dos Fornecedores

Neste setor é aconselhável ter um cadastro de, no mínimo, três fornecedores. O contato com os grandes laboratórios deve ser eficiente, para que o empreendedor consiga rapidez na reposição de mercadorias e melhores condições de pagamento. O nível de estocagem da drogaria deve ser mínimo, pelas características do produto comercializado.

A rede de Farmácias do SESI tem a seu favor o poder de negociação com os seus fornecedores pois ao negociar considera-se volume adquirido por esta rede, que conta com um número de 58 farmácias.

Aproximadamente 90% dos produtos necessários à esta rede são fornecidos por quatro grandes fornecedores, os 10% restantes são adquiridos de outros fornecedores de menor expressão, com menos opções porém com alguns produtos diferenciados.

4.1.5 - Poder de Negociação dos Compradores

Em geral o poder de barganha dos compradores é pequeno pois os produtos oferecidos por este setor são de primeira necessidade e a desconcentração em que se encontram os clientes reforça esta condição.

A rede de farmácias do SESI tem no trabalhador em geral seu principal cliente. Porém o ambulatório de algumas empresas também fazem parte de sua clientela. Estes ambulatórios costumam adquirir um volume considerável de produtos, sendo assim, possuem um certo poder. Esta rede então, a fim de não perder estas vendas entram em contato com seus fornecedores, solicitam um maior desconto na compra e o repassam a este cliente.

Apesar serem em um grande número os compradores possuem um certo poder de negociação primeiramente porque o número de concorrentes também é muito grande e não havendo custos de mudanças os clientes podem trocar de fornecedor. Em segundo lugar é o fato dos produtos oferecidos por este setor serem basicamente homogêneos, ou seja, se o cliente não encontra o produto necessário em uma farmácia, vai procurá-lo em outra, principalmente se há outras nas proximidades. Esta reação faz com que as farmácias procurem ter um mix de produtos cada vez maior.

4.2 - Estratégias Competitivas para o Setor

As estratégias competitivas estão diretamente relacionadas com as forças competitivas que as empresas enfrentam e tem como objetivo gerar uma posição que as defenda com sucesso das referidas forças.

Ao analisar o setor farmacêutico na Grande Florianópolis, percebemos que a ameaça de novos entrantes e a rivalidade entre as empresas existentes são as forças que exercem maior pressão.

Dentre todas as estratégias competitivas genéricas apresentadas por Porter, a que poderá produzir resultados mais eficientes ligados a proteção da empresa das forças competitivas será a diferenciação dos serviços.

Conforme a Tabela 9 - Critérios de Escolha de uma Farmácia, apresentada no Capítulo IV, percebe-se a importância que o cliente dá a forma como é atendido bem como é positivo o fato deste encontrar a disposição o medicamento procurado.

Sendo assim, a rede de Farmácias do SESI tem procurado se destacar na forma de atendimento a seus clientes, tornando-o objetivo e cortês. Esta rede possui alguns mecanismos que trazem facilidade ao cliente na hora do pagamento são eles: convênios com empresas e cartões de crédito.

A diferenciação através da prestação de serviços do SESI, esta muito relacionada também com os produtos classificados na curva “C” pois, os produtos classificados na curva “A” são encontrados facilmente em todas as farmácias, os classificados na curva “B” são também encontrados em quase todas as farmácias, já os da curva “C” por terem um tempo de giro menor, são difíceis de serem encontrados. Sendo assim, a manutenção destes produtos por esta rede de farmácias possibilitará a conquista da lealdade do consumidor que, já tendo procurado determinado produto em outras farmácias e não encontrado o encontrou no SESI.

CAPÍTULO V

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 - Conclusão

A rede de farmácias do SESI, posicionada segundo as diferentes óticas de estrutura de mercado como concorrente monopolística e competitiva diferenciada, opera num setor altamente competitivo.

A estrutura de mercado na qual se encontra inserida, permite à empresa que se utilize da competição por preços e por diferenciação de serviços.

No ramo de comércio varejista de medicamentos, produtos farmacêuticos e produtos correlatos, as muitas empresas presentes no mercado se esforçam em diferenciar seus serviços uma vez que comercializam produtos substitutos quase perfeitos.

A estratégia de diferenciação adotada pela empresa em estudo se reveste na forma de: campanhas publicitárias promovendo a sua marca, outras atividades promocionais além de uma localização geográfica de enfoque.

Enfim, visto o que se expôs acima, é que, através deste estudo procedeu-se à análise da estratégia competitiva, estrutura de mercado e a formação de preços deste setor.

De acordo com Porter, a empresa deve se preocupar com as cinco forças competitivas e o resultado de sua lucratividade será proporcional à capacidade da empresa em dirigir essas forças a seu favor. Para isto ele sugere o uso de três estratégias genéricas de competição. No caso desta rede de farmácias a diferenciação é a estratégia básica de atuação no mercado. Porém há também por parte desta rede, um esforço para se diminuir os custos (principalmente nas negociações feitas com os fornecedores) a fim de se reduzir também os preços de seus produtos.

Neste setor o trinômio determinante da preferência por uma farmácia, está no: atendimento, preço e disponibilidade de medicamentos. Esta rede, segundo pesquisa realizada pela Mapa Pesquisa e Marketing Direto, comparada a sua principal concorrente (Drogaria

Catarinense) possui, como esta, uma forte imagem de tradição e confiança. Tem no atendimento seu ponto mais forte e consegue superar a concorrente no que se refere a preço.

Finalizando, é importante destacar que há muita dificuldade em se obter dados que caracterizem melhor o setor em pauta, pois muitas das informações são sigilosas. Adicionalmente se pode ressaltar o pequeno número de publicações específicas sobre o tema.

5.2 - Recomendações para Estudo

Recomenda-se uma análise mais profunda sobre a busca de uma estrutura mais direcionada ao cliente. O principal aspecto a ser levado em conta deverá referir-se à capacidade desta rede em prever as necessidades e superar as expectativas do cliente. Para tanto, será indispensável que haja uma investigação sistemática sobre como os clientes avaliam os produtos e serviços que lhes são prestados e quais os atributos que mais valorizam.

Esta rede deverá manter-se sempre a par, sobre a sua posição no mercado. Onde ela deverá estar, e mais importante ainda: qual é o seu posicionamento na mente dos clientes. Se estes questionamentos não forem respondidos corretamente, esta rede estará à mercê dos ataques de uma concorrência cada vez mais acirrada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DOWSLEY, Getúlio dos Santos. **Administração Financeira e Economia Empresarial**, Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda, 1989.

FURTADO, José Maria. **Remédios? Eles são só um pretexto**. Exame, Edição 627, ano 30, nº 2 - 15/jan. 97, p. 44 e 45.

GARÓFALO, e Carvalho, (1985). **Teoria Microeconômica**, São Paulo, ed. Atlas S/A.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 3ª Edição, São Paulo, Harbra, 1984.

GOLDBERG, Simone. **Santo Remédio**. Isto É, nº 1444, p. 96, Jun. 1997.

GOMES, Manoel de Souza. **ABC da Farmácia**, São Paulo, Andrei, 1988.

GUIMARÃES, E. A. A. (1982 a). **Curvas de Custo e Economias de Escala**. Texto Didático, Rio de Janeiro, IEI/USRJ, 1982.

JEVONS, W. S. **A Teoria da Economia Política**. Tradução por Cláudia L. de Moraes. São Paulo: Abril Cultural, 1983. (Os economistas).

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro, Afiliada, 1993.

MENGER, Carl. **Princípios de Economia Política**. Tradção por Luiz João Baraúna. São Paulo: Abril Cultural, 1983. (Os economistas).

PINDYCK, R. S., RUBINFELD, D. L. **Microeconômia**. Tradução por Pedro Catunda. São Paulo: Makron Books, 1994.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnica para Análise de Indústrias e da Concorrência**. 3ª Edição. Rio de Janeiro, Campus, 1996.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. 4ª edição, Rio de Janeiro, Campus, 1992.

SEBRAE. **Indicadores de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas do Comércio no Brasil**. Florianópolis, 1995.

SEBRAE. **Sondagem Conjuntural - Pequenas Empresas de Comércio** - abr., 1996.

SEBRAE. Sondagem Conjuntural - Pequenas Empresas de Comércio - jul.
1996.

WALRAS, León. Compêndio dos Elementos da Economia Política Pura.
Tradução por João Guilherme Vargas Netto. São Paulo: Abril Cultural,
1983. (Os economistas).